

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Л.П. Ермалович

Государственный институт управления и социальных технологий БГУ
г. Минск, Беларусь

В сфере бизнеса в современных условиях конкуренция становится все более интенсивной. Успех компании зависит уже не только от новых технологий и новых организационных структур. В настоящее время сущность и результативность бизнеса определяют в первую очередь люди. Именно человеческий фактор, который, кстати, еще в начале XX века был объектом внимания исследователей, сегодня становится определяющим в обеспечении конкурентоспособности компании. Так, еще Ф. Тейлор разработав систему научной организации труда, считал, что помимо рационального выполнения работ большую роль игра-

ют работники, заинтересованные в повышении заработка и четкой увязки результатов труда и получаемого вознаграждения. Безусловно, идеи Тейлора актуальны и сегодня. Известный классик менеджмента П. Друкер утверждал, что весь современный менеджмент опирается на идеи, заложенные Ф. Тейлором.

Но вместе с тем основоположник школы человеческих отношений Э. Мэйо установил, что деньги не являются единственным мотиватором поведения сотрудников. Он доказал, что возможно воздействовать на мотивацию работников признавая их социальные потребности, предоставляя им информацию о том, насколько они нужны для организации, привлекая работников к принятию решений.

Современные исследования показали, что управление людьми прямо связано с экономическими показателями деятельности организации и способствует повышению ее конкурентоспособности. В системе управления персоналом произошли глубокие изменения, суть которых в том, что в жизнедеятельности организации решающая роль отводится личности. Эта тенденция сохранится и в дальнейшем. Основной задачей любой организации в этих условиях является максимальное использование потенциала своих сотрудников. Именно поэтому необходимо в современных условиях переориентировать технологии управления в сторону мотивации, учитывать глубинные личностные мотивы сотрудников.

Эффективность системы управления организацией является результатом эффективности системы управления персоналом. Если в работе с персоналом допускаются ошибки, они с неизбежностью приводят организацию к негативным последствиям [1, с. 157]. Так, например, прием на работу равнодушных к целям организации, безынициативных людей, непрофессионалов и людей неспособных осуществлять управление на необходимом уровне, приводит к низкому качеству и ослаблению конкурентоспособности. Или, прием на работу «своих людей» без учета их способностей участвовать в коллективном принятии решений приведет к финансовым потерям; объединение и расстановка работников не способных продуктивно работать сообща и как результат – непродуктивные конфликты, снижение производительности труда. Несвоевременное перемещение и ротация работников, оценка переподготовки кадров по числу командированных на учебу, а не по их готовности решать проблемы и задачи организации и вследствие – отсутствие практической отдачи обучения, замедление развития организации, утрата рынков сбыта, финансовые потери.

Насколько эффективной окажется система управления персоналом, зависит от эффективности системы мотивации, которая направлена на обеспечение интересов как собственника, так и наемных работников. Система управления организацией включает такие показатели как: достижение стратегических целей, увеличение стоимости предприятия, повышение конкурентоспособности, увеличение рентабельности, рост инвестиционной привлекательности. Система управления персоналом оценивается по наличию кадровой ротации, доле затрат на обучение, доле заработной платы в общих расходах, доле заработной платы в прибыли и прирост фонда оплаты труда к стоимости предприятия. И система мотивации оценивается по показателям: доле премий в общем размере фонда оплаты труда, наличия нематериального вознаграждения, присутствия профессионального роста, наличия системы обучения и наличия развитого социального пакета [2, с. 8].

Важным мероприятием по формированию действенных механизмов мотивации и стимулирования труда персонала может стать проведение мотивационного аудита с целью оценки существующих механизмов. Осуществлять аудит необходимо по следующим параметрам: наличие и комплексность процедур по выявлению потребности в персонале; распределение областей ответственности за мотивацию персонала между высшим руководством и линейными руководителями; количество и качество выполненных работ по диагностике; осуществлению и проверке системы управления мотивацией работников [3, с. 29].

Система мотивации трудовой деятельности может выглядеть как совокупность трех составляющих: материального денежного стимулирования, материального неденежного стимулирования и нематериального стимулирования.

Материальное денежное стимулирование зависит от уровня образования; уровня квалификации; сложности выполняемой работы; вклада работника в коллективный результат и принимает форму заработной платы, бонусов, участия в прибылях, участия в акционерном капитале и дополнительных выплат.

На материальное неденежное вознаграждение влияют такие факторы как: текущий и потенциальный вклад работника в общий результат; степень отождествления работника с данной организацией; степень совпадения интересов и целей работника и организации; инновационный подход в работе. На практике применяются разнообразные формы материального неденежного стимулирования, например, это могут быть: организация питания, наличие фонда оплаты транспортных расходов, медицинское обслуживание, программы обучения персонала, отчисления в пенсионный фонд, программы жилищного строительства и целый ряд других, которые зависят от экономических возможностей организации [4, с. 16].

Нематериальное стимулирование не требует значительных финансовых затрат а по эффективности, пожалуй, не очень уступает вышеназванным видам стимулирования. На выбор форм нематериального стимулирования влияют такие факторы как: опыт работы и степень профессионализма; гибкость мышления; умение объединить и сплотить сотрудников; широкий кругозор и т. п. В зависимости от этих факторов, определяются и формы нематериального стимулирования.

Материальное денежное стимулирование и материальное неденежное стимулирование прямо или косвенно приводит к увеличению дохода сотрудника. Но, как уже указывалось выше, у человека есть

не только материальные потребности. Вспомним теории мотивации Маслоу, Альдерфера, Маклеланда, Аткинсона, которые указывают на существование и других потребностей. Как показывает практика, часто невозможно объяснить поведение работников только деньгами. Да и если ориентироваться только на сотрудников, по словам Тейлора «жадных к деньгам», то любая организация столкнется с проблемой, что денежные средства могут закончиться т. к. они далеко не безграничны. Кроме того, известно, что материальная мотивация обладает и другими недостатками. Например, готовность сотрудников в любой момент покинуть организацию ради более высокого заработка; к новому размеру заработка человек привыкает в течение 3-х месяцев; боязнь, что высокооплачиваемый и квалифицированный работник может уйти. Если сотрудники уходят из организации, то виноваты, могут быть демотивирующие условия. Столкнувшись с демотивацией персонала, мы часто начинаем активно мотивировать. Предлагаем социальный пакет, развлекательные мероприятия и т. п. При этом забываем, что если сотруднику необходимо постоянно действовать вопреки своим чувствам, то результатом будет демотивация. Существуют факторы, удерживающие сотрудников. С учетом таких факторов как осмысленность, карьерные перспективы, работа в команде, климат, уверенность, самооценка, руководитель может планировать ряд мер, повышающих уровень мотивированности сотрудников.

Исследования показали, что для большинства людей привлекательность их труда определяется не только денежным вознаграждением за него, но и тем, как этот труд удовлетворяет иные его запросы, не связанные с деньгами. Недовольный своей работой человек может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты, если его высшие потребности не удовлетворяются. Если же удастся установить, какие потребности стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит производительность его труда. Так, руководителю целесообразно провести исследование факторов, влияющих на удовлетворенность работой в соответствии с теорией Ф. Герцберга. Экспертам предлагается оценить по 10-балльной шкале следующие факторы: достижение целей; профессионально-должностной рост; высокая степень самостоятельности и ответственности; возможность успеха и признания; возможность личной самореализации; интересное содержание работы; стиль вышестоящего руководства; отношения с коллегами. На основании полученных результатов могут быть предложены мероприятия, способствующие повышению удовлетворенности работой и как следствие повышение эффективности организации.

Казалось бы, что проще. Но здесь необходимо вспомнить теорию ожиданий В. Врума. Чтобы поддерживать трудовую мотивацию на высоком уровне, считал В. Врум, поощрения, предлагаемые работникам, должны быть для них достаточно значимыми и ценными. Если конкретный стимул не интересен работнику, то вряд ли можно ожидать, что его мотивация будет высокой. Так, один из руководителей крупной компании рассказал, что он по итогам конкурса на лучшего работника подразделения, организовал для этих работников путешествие. Но, как оказалось, эту идею работники не оценили, и большая часть отказалась от поездки. Для решения такого рода проблем необходим специальный анализ, который позволит уточнить предпочтения разных категорий работников. Полезно к разработке программ вознаграждения привлекать тех работников, на которых они будут направлены. Чтобы определить наиболее привлекательные поощрения для своих подчиненных руководители всех уровней должны иметь знания в области мотивации, чего сегодня явно не хватает большей части руководителей. Так большинство, по-прежнему считает, что деньги это главный мотиватор. Еще раз оговоримся, безусловно, деньги важны. Они призваны стимулировать людей к напряженному труду, при помощи денег компания демонстрирует работнику, насколько она ценит его труд. Но это слишком упрощенный подход к трудовой мотивации.

Не только деньги определяют отношение людей к своей работе и к своей организации. Если не учитывать человеческую психологию, трудно построить действенную систему мотивации, особенно при выборе неденежных методов воздействия. В организациях работу в этом направлении должны проводить службы управления персоналом совместно с руководством компании. Разрабатывая систему управления персоналом, важно помнить, что оценка работы персонала является одним из инструментов усиления трудовой мотивации. Эффективным этот инструмент станет только в том случае, если процедура оценки будет понятной и никак не формальной. Формальное отношение к процедуре оценки, особенно если работник считает ее не справедливой (вспомним теорию справедливости Адамса), скорее станет демотиватором. Мотивирующий же эффект оценки персонала заключается в том, что у сотрудника появляется желание что-либо изменить в своем отношении к работе, они понимают что надо сделать чтобы улучшить свои результаты. В любой работе у руководителя есть возможность предоставить работнику обратную связь о том, как он выполняет свою работу. Полезно получать информацию во время выполнения работы. Это мотивирует больше, чем предоставление такой информации от случая к случаю.

Одной из первоочередных потребностей человека является потребность в преодолении состояния неопределенности, неясности в отношении значимых для себя вопросов. Исходя из этого, важным элементом нематериальной мотивации является информирование сотрудников организации по вопросам, имеющим для них первостепенное значение. Когда руководство компании не доводит до подчиненных информацию, страдает мотивация, а это отражается на результатах труда. Информирование призвано решать задачи, влияющие на мотивацию персонала. Она позволяет снижать уровень напряженности в

коллективе, повышает доверие работников к организации, дает представление о перспективах, целях и стратегии организации и как результат – удовлетворенность работой, лояльность организации. Но вот каким образом будет осуществляться информирование, решает каждая организация. При этом важно чтобы сотрудники имели возможность легко отслеживать показатели, от которых зависит их эффективность. Для одних организаций это могут быть регулярные встречи с руководством, для других это может быть печатный орган, постоянно обновляемый сайт, новостной форум, семинары по обмену опытом, рассылки по электронной почте, о лучших сотрудниках рассказывают на корпоративных мероприятиях и много других форм информирования, главное здесь желание донести до сотрудников информацию.

В системе управления персоналом одной из функций является обучение и развитие персонала. Реализация этой функции открывает большие возможности для мотивации персонала. Обучение дает возможность работникам освоить новое оборудование, новые технологии, получить новые знания, освоить новые навыки. У сотрудников появляется готовность к изменениям в организации, ощущение своей значимости. Многие компании, понимающие значение обучения персонала, имеют корпоративные институты или центры по развитию. Обучение сотрудников в таких центрах позволяет привить им корпоративные ценности, донести цели компании, вовлечь в процесс принятия решений, повысить уровень приверженности работников своей организации. Сотрудник по-новому оценивает свою роль в компании. Перед ним открываются возможности профессионального и карьерного роста. Передовые компании разрабатывают программы развития талантов, подготовки резерва руководителей и специалистов, оплачивают обучение на программах МВА и др., что позволяет удерживать перспективных сотрудников. Но при этом следует понимать, что невостребованность результатов обучения является демотиватором.

Говоря о нематериальной мотивации нельзя не сказать о значении выражения признания за хорошо выполненную работу. Еще Ф. Герцберг показал, что признание со стороны руководителя является мощным средством повышения его мотивации. Признание может проявляться в разных формах. Самым простым средством является похвала. Как доказывают специалисты, привыкнуть к похвале невозможно. Для человека признание результатов его труда важнее, чем власть и богатство [5, с. 157]. Каждый нуждается в похвале и признании. По сути дела, это для человека самое главное. Часто ли руководители используют этот инструмент мотивации? А вот критику – всегда, пожалуйста. Хотя критикуя человек, руководствуется далеко не лучшими мотивами, проявляя при этом негативные черты своего характера.

Многие организации сегодня вспоминают существовавшую в нашей стране практику морального поощрения. Это и Аллеи трудовой славы, и Доска почета, переходящие вымпелы, благодарственные письма, звания «Лучший в своей профессии», статьи в периодической печати и т. п. Все эти инструменты имеют право на существование при одном условии – это отсутствие формализма и с учетом определения приоритетов в системе ценностей сотрудника.

Когда мы говорим о нематериальной мотивации, нельзя забывать и такой ее инструмент как организация труда. Скучная и монотонная работа не способствует проявлению инициативы, вызывает чувство неудовлетворенности и снижает интерес к работе, что является для большинства демотиватором. Предупредить появления такой проблемы возможно путем внесения разнообразия в выполняемые обязанности. К таким инструментам мотивации относится, в первую очередь, ротация. Ротация приводит к необходимости ознакомления с другими видами деятельности, к повышению квалификации, повышению взаимозаменяемости. Это делает работу интересной и дает возможность удовлетворить потребность в признании, уважении, самовыражении и др. Если еще предоставить работнику возможность самостоятельно определять график своей работы, определять последовательность ее выполнения, проверять качество, это также подтверждает уважение к нему со стороны руководства. Но и здесь когда мы говорим об этих инструментах, следует помнить об индивидуальности конкретных работников. Не все сотрудники согласятся что-то менять в своей работе или взять на себя ответственность. К инструментам в области организации труда относятся также, такие как гибкий график работы, сокращенный рабочий день или неделя, работа на дому, предоставление права расходовать по своему усмотрению время, которое он имеет право не работать, например, отпуск можно разбить на несколько частей. Все эти инструменты направлены на то, чтобы сделать процесс работы более удобным для работника.

Большой мотивационной силой является процесс создания продукта, отличающегося качеством, новизной и который нравится клиентам. Когда сотрудник с увлечением рассказывает о том, что именно он участвовал в создании такого продукта и именно его организация этот продукт производит, то это повышает значимость его работы т. к. он чувствует свой индивидуальный вклад в общий результат. Чтобы такая мотивация работала, надо чтобы весь персонал видел, что у руководителей высшего звена есть нацеленность на инновационный продукт, чтобы существовала обратная связь и с руководством и потребителями продукта. Роль обратной связи важна в процессе мотивации в целом и в частности при оценке потребителями произведенного продукта. Если организация получила благодарность от клиентов, то эта благодарность должна быть донесена до всего персонала [6].

Нельзя недооценивать влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала. Это влияние носит двойственный характер: во-первых, это прямое мотивационное действие, выражающееся в том, что корпоративная культура способствует удовлетворению ряда потребностей работников, связанных с тру-

дом. Это социальные потребности в причастности, принадлежности организации, стремление к разделению системы ценностей с социумом, а также потребности в безопасности, защищенности, общении. Во-вторых, косвенное мотивационное действие корпоративной культуры организации проявляется в ее взаимодействии с другими элементами кадрового менеджмента: если ценности и нормы культуры, провозглашенные в организации, не реализуются всей системой управления персоналом, то они девальвируются и становятся фактором демотивации. Ценность корпоративной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, корпоративная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации [7, с. 72].

Чаще всего выбор инструментов мотивации основывается на интуиции менеджера, на его опыте работы, на информации о подчиненных. Однако решения, принимаемые на основе этих сведений, не всегда объективны. Каждым человеком движут разные мотивы, которые со временем меняются. Необходимо потратить время, чтобы понять человека как личность, узнать, что его волнует, огорчает. Для этого можно составить мотивационный профиль каждого сотрудника. И только тогда можно приступить к мотивированию конкретного человека.

Литература

1. *Сперанский, В.И.* Современные технологии управления персоналом : учеб.-практ. пособие / В.И. Сперанский. – М. : Альфа-пресс, 2008. – 493 с.
2. *Чинина, О.В.* Мотивационные факторы в управлении эффективностью деятельности промышленного предприятия / О.В. Чинина. – СПб., 2010. – 19 с.
3. *Ильина, Л.А.* Формирование и развитие механизмов мотивации и стимулирования труда в системе управления организацией нефтегазовой отрасли: теория, методология, практика / Л.А. Ильина. – М., 2013. – 44 с.
4. *Поляков, А.С.* Специфика мотивации и стимулирования внутриорганизационного поведения работников в системе предпринимательства / А.С. Поляков. – Волгоград, 2011. – 25 с.
5. *Энкельманн, Н.* Преуспевать с радостью / Н. Энкельманн. Молитвенник для шефа : Пер. с нем. / М. Биркенбиль. – М. : Интерэксперт, 1993. – 395 с.
6. *Базаров, Т.Ю.* Управление персоналом. / Т. Ю. Базаров. – М., 2009. – 239 с.
7. *Озерникова, Т.Г.* Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. – 314 с.